

## PENGEMBANGAN SDM UNTUK IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO: PERSPEKTIF BARU DARI SUDUT PANDANG PENGGUNA

### *HRD FOR RISK MANAGEMENT IMPLEMENTATION: A NEW PERSPECTIVE FROM THE USERS' POINT OF VIEW*

D. S. Priyarsono<sup>\*)1</sup> dan Yusuf Munawar<sup>\*\*)1</sup>

<sup>\*)</sup>Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University  
Jl. Agatis Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680, Indonesia

<sup>\*\*)1</sup>Center for Risk Management and Sustainability  
Gedung Tifa Arum Realty, Lantai 3 Ruang 304, Jl. Kuningan Barat No. 26, Jakarta 12170, Indonesia

**Abstract:** The very rapid development of risk management (RM) implementation in private sector industries as well as public sector organizations suggests a strong indication that RM has really succeeded in creating values for its implementers. The ultimate objective of this study is to formulate the best strategy that can effectively help organizations in adopting and improving the quality of RM implementation to enhance their performances. To achieve the objective, for two months (December 2019 through January 2020), this study applied the method of survey involving 309 respondents from various industrial sectors and position levels in organizations. The statistical technique used in this study was the contingency table analysis. The main findings of this study are (1) RM implementation can improve the economic competitiveness of the RM implementing organizations as well as their personnel, (2) the quality of RM human resource development positively effects the quality of RM implementation, and (3) RM competence certification improves the quality of RM trainings and in turn boosts the quality of RM human resource development. Based on the findings it is recommended that higher priority be put to RM human resource development (HRD) as a strategy to improve the quality of RM implementation.

**Keywords:** *risk management, human resource development, training, certification of competence, performance*

**Abstrak:** Implementasi manajemen risiko (MR) yang semakin meluas baik di industri-industri sektor swasta maupun dalam organisasi-organisasi sektor publik memberikan indikasi kuat bahwa MR memang secara nyata telah berhasil menciptakan nilai tambah. Tujuan akhir dari penelitian adalah merumuskan strategi terbaik yang secara efektif dapat membantu organisasi mengadopsi dan mengembangkan implementasi MR dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Untuk itu selama dua bulan (Desember 2019 hingga Januari 2020) diselenggarakan survei dengan melibatkan 309 responden dari berbagai sektor industri dan dari berbagai jenjang jabatan dalam organisasi. Adapun teknik statistika yang digunakan adalah *contingency table analysis*. Hasil utama penelitian ini adalah (1) implementasi MR mampu meningkatkan daya saing ekonomi bagi organisasi implementornya maupun bagi anggota-anggota organisasi itu, (2) kualitas pengembangan sumber daya manusia (SDM) MR berpengaruh positif terhadap kualitas implementasi MR, dan (3) sertifikasi kompetensi MR meningkatkan kualitas pelatihan MR dan pada gilirannya meningkatkan kualitas pengembangan SDM MR. Berdasarkan temuan itu direkomendasikan pemberian prioritas yang lebih tinggi pada pengembangan SDM MR sebagai strategi pengembangan implementasi MR.

**Kata kunci:** manajemen risiko, pengembangan SDM, pelatihan, sertifikasi kompetensi, kinerja

<sup>1</sup> Corresponding author:

Email: [priyarsono@yahoo.com](mailto:priyarsono@yahoo.com), [priyarsono@apps.ipb.ac.id](mailto:priyarsono@apps.ipb.ac.id), [priyarsono@gmail.com](mailto:priyarsono@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Semenjak dibakukan oleh *International Organization for Standardization* dalam ISO 31000 pada tahun 2009, implementasi (penerapan) manajemen risiko (MR) di banyak korporasi di berbagai negara menunjukkan kemajuan yang luar biasa. Bukan hanya di sektor swasta, MR telah pula diimplementasikan di sektor-sektor publik di lima benua (Alijoyo dan Fisabilillah, *forthcoming*). Fakta ini dapat menjadi indikasi yang sangat kuat bahwa implementasi MR benar-benar telah menciptakan nilai tambah bagi organisasi yang menerapkannya.

Dalam organisasi-organisasi korporasi, penerapan MR diterapkan paling banyak pada sektor keuangan khususnya pada industri asuransi dan perbankan. Hal ini tidak terlalu mengherankan, karena kedua bisnis itu pada dasarnya adalah bisnis-bisnis yang terkait erat dengan risiko. Secara historis, industri asuransi memang ranah tempat kelahiran MR. Lagi pula, sektor keuangan adalah sektor yang paling intensif diregulasi (*heavily regulated*) oleh negara, khususnya dalam hal pengelolaan risiko.

Dalam organisasi-organisasi publik, MR juga sudah mulai diterapkan dalam tahun-tahun belakangan ini. Contoh yang sering dimunculkan antara lain Kementerian Keuangan, Bank Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan, Badan Pemeriksa Keuangan, perguruan tinggi (misalnya Universitas Indonesia, Institut Pertanian Bogor, Institut Teknologi Sepuluh Nopember), dan sebagainya. Lembaga-lembaga negara/pemerintahan lainnya, dengan kadarnya masing-masing, telah pula memulai, terbukti dari terbitnya surat keputusan pimpinan kementerian/lembaga yang mengamanatkan penyelenggaraan MR.

Di balik semakin meluasnya implementasi itu, jarang dibahas bahwa prasyarat penting bagi keberhasilan implementasi MR antara lain adalah ketersediaan sumber daya manusia (SDM) yang dapat diandalkan. Tanpa ketersediaan SDM yang andal, mustahillah implementasi MR menyumbangkan nilai tambah bagi organisasi yang menerapkannya. Dalam konteks ini SDM harus dimaknai secara luas, yakni tidak terbatas pada para staf satuan MR (*second line of defence*), namun juga pucuk pimpinan teratas hingga para *risk champions* yang bertugas sebagai ujung tombak unit-unit pemilik risiko (*first line of defence*).

Hipotesis bahwa SDM adalah faktor penentu keberhasilan implementasi MR barangkali dapat dibuktikan kebenarannya dengan observasi cepat atas pengalaman berbagai organisasi yang sukses maupun yang gagal dalam implementasi manajemen risiko. Tentu saja, SDM andal bukanlah satu-satunya faktor penentu keberhasilan implementasi MR. Masih ada faktor-faktor pendukung lainnya seperti struktur tata kelola organisasi, infrastruktur penunjang, maupun lingkungan strategis yang melingkupi keberadaan organisasi.

Atas dasar pengamatan bahwa ketersediaan SDM adalah prasyarat keberhasilan implementasi MR, timbullah kemudian pertanyaan, apakah sertifikasi kompetensi SDM MR memang diperlukan. Secara teoretis, jawabannya tentu saja positif, karena sertifikasi adalah sarana pengukuran kompetensi SDM. Dapat diandaikan bahwa SDM yang telah tersertifikasi mempunyai kompetensi yang dapat diandalkan. Walaupun demikian, kebenaran ilmiah tidak cukup dibuktikan secara deduktif dengan logika teori. Dengan kata lain, kebenaran itu perlu dibuktikan juga secara empiris.

Ranong dan Phuenngam (2009) meneliti penerapan MR dalam industri keuangan di Thailand. Pada waktu penelitian itu dilaksanakan, perekonomian dunia masih diliputi suasana mendung *global financial crisis*. Para peneliti itu secara khusus mengkaji industri perbankan, pasar saham, asuransi, sekuritas, manajemen aset, dan sebagainya. Dengan metode survei yang melibatkan 34 (tiga puluh empat) pimpinan korporasi (*top level positions*) sebagai responden, mereka berhasil menyimpulkan tujuh faktor penentu kualitas implementasi MR, yakni (1) komitmen dan dukungan dari pucuk pimpinan, (2) komunikasi, (3) budaya, (4) teknologi informasi, (5) struktur organisasi, (6) pelatihan, dan (7) *trust* (kepercayaan). Dapat dicermati bahwa pada dasarnya ketujuh faktor itu sangat erat terkait dengan kualitas SDM, dengan sedikit perkecualian, yakni teknologi informasi dan struktur organisasi. Seperti yang nanti akan dilaporkan, temuan ini ternyata dikonfirmasi oleh hasil penelitian-penelitian yang lain.

Kikwasi (2018) meneliti tema yang sama dalam industri infrastruktur (konstruksi bangunan) di Tanzania dengan melibatkan 67 (enam puluh tujuh) praktisi senior dalam industri itu sebagai responden. Kikwasi (2018) menyimpulkan adanya sembilan faktor

kritis penentu keberhasilan implementasi MR yang efektif, yakni (1) pendekatan manajemen, (2) tujuan dan sasaran organisasi, (3) kebijakan dan pakar MR, (4) teknologi dan budaya informasi, (5) lingkungan dan penggunaan peralatan, (6) kerja sama dan komitmen pucuk pimpinan, (7) komunikasi dan pelatihan, (8) kesadaran tentang proses dan persyaratan legal MR, dan (9) pemantauan dan peninjauan atas risiko. Dalam rumusan itu sekurang-kurangnya ada empat faktor yang erat terkait dengan kualitas SDM, namun yang menarik adalah adanya penyebutan kata-kata kunci *experts* dan *training*. Kedua kata kunci itu erat terkait dengan kata-kata kunci dalam artikel ini yakni sertifikasi kompetensi MR. Terlihat pula ada rekonfirmasi tentang pentingnya faktor teknologi informasi dan komitmen pimpinan puncak.

Berdasarkan kajian kepustakaan, Zhao *et al.* (2014) berhasil mengidentifikasi 16 *critical success factors* yang menentukan keberhasilan implementasi MR dalam perusahaan-perusahaan konstruksi di Tiongkok. Untuk mengonfirmasi kebenaran hasil identifikasi itu, mereka menjangkau pendapat dari 89 praktisi dengan kuesioner survei. Berdasarkan survei itu ditemukan tiga faktor utama, yakni (1) komitmen pucuk pimpinan dan staf senior, (2) identifikasi, analisis, dan tanggapan atas risiko, dan (3) penetapan tujuan. Disimpulkan pula bahwa faktor-faktor penentu keberhasilan implementasi MR pada dasarnya dapat dipilah menjadi tiga golongan, yakni (1) eksekusi dan integrasi, (2) komunikasi dan pemahaman, serta (3) komitmen dan keterlibatan manajemen puncak. Komitmen dan keterlibatan pucuk pimpinan kembali terkonfirmasi dalam survei di antara para praktisi MR dalam perusahaan-perusahaan konstruksi di Tiongkok ini. Jelaslah bahwa faktor ini sangat erat terkait dengan kualitas SDM. Serupa dengan itu, kajian tersebut juga menyimpulkan tiga golongan faktor-faktor keberhasilan implementasi MR, yang ketiga-tiganya terkait erat dengan kualitas SDM, yakni eksekusi dan integrasi (terkait dengan kepemimpinan yang kuat dan *team work*), komunikasi dan pemahaman (terkait dengan kemampuan SDM dalam menyampaikan dan memahami pendapat atau konsep), serta komitmen dan keterlibatan pucuk pimpinan dalam implementasi MR.

Kajian yang dilakukan oleh Gottwald dan Mensah (2015) menggunakan pendekatan yang berbeda dibandingkan dengan tiga kajian dalam tema ini (*critical success factors*) yang telah dibahas terdahulu. Mereka secara khusus menganalisis korelasi antara

(1) peran *Chief Risk Officer*, (2) keberadaan *Audit Committee* dan (3) dukungan dari *Top Management* serta (4) tingkat pengerahan (*deployment level*) *enterprise risk management*. Berdasarkan studi empirik yang melibatkan 134 praktisi MR (*risk management professionals*) mereka menyimpulkan adanya korelasi yang kuat di antara variabel-variabel itu. Temuan mereka ini menguatkan temuan Cormican (2014) yang menekankan pentingnya integrasi di antara fungsi-fungsi manajemen dalam *enterprise risk management*.

Secara logika teori, tentu sangat bisa dipahami bahwa pelatihan penting sebagai upaya pengembangan SDM (Vinesh, 2014). Pemahaman itu oleh Veronika Mazour (2016) dikaji secara empiris dan hasilnya dilaporkan dalam blog *exoplatform.com*. Mazour sejak 2002 bekerja sebagai profesional (antara lain sebagai *Chief Operating Officer* dan *Chief Financial Officer*) di perusahaan-perusahaan konsultan manajemen ternama seperti Goldman Sachs, BNP Paribas, The Boston Consulting Group, Codenvy, dan eXo Platform. Kajian empiris Mazour menghasilkan simpulan bahwa program pelatihan meningkatkan kepuasan pegawai dan menaikkan level retensi. Menurut Mazour, pengembangan *talent* adalah cara terbaik dan termurah untuk upaya *staffing*. Untuk itu perlu dikembangkan budaya mengajar dan belajar dalam perusahaan. Belajar dapat dilakukan dengan kolaborasi dan interaksi di antara sesama pegawai. Upaya ini dapat dibangun dengan mengembangkan basis pengetahuan perusahaan (*the company knowledge base*). Untuk itu perlu pula dikembangkan instrumen-instrumen komunikasi untuk menciptakan kesempatan terjadinya proses *coaching*. Langkah pertama bagi upaya-upaya itu adalah memetakan kebutuhan perusahaan akan pelatihan bagi para pegawainya.

Kajian serupa telah pula dilakukan di Indonesia, antara lain oleh Julianry *et al.* (2017) di sektor publik, Riani *et al.* (2017) di industri manufaktur sektor swasta, dan Anisya *et al.* (2019) di lembaga pendidikan. Ketiga penelitian tersebut berkesimpulan bahwa pelatihan secara signifikan berdampak positif terhadap kinerja SDM. Dengan demikian, peranan pelatihan sangatlah penting bagi upaya pengembangan SDM.

Sertifikasi dapat ditujukan pada lembaga yang mengimplementasikan sistem manajemen tertentu (misalnya sistem manajemen mutu) atau dapat juga ditujukan kepada perorangan sebagai pengakuan atas penguasaan keterampilan atau kompetensi tertentu.

Kajian Dick (2000) menemukan bahwa tidak ada bukti tentang adanya hubungan antara implementasi sertifikasi mutu (ISO 9000) dengan peningkatan kinerja bisnis. Namun, kajian yang meninjau faktor-faktor kinerja bisnis itu dengan jelas menunjukkan bahwa mutu yang lebih baik secara konsisten berhubungan secara positif dengan kinerja bisnis yang baik pula.

Lourenzo *et al.* (2012) secara empiris menganalisis motivasi yang paling penting yang mendasari sertifikasi sistem manajemen mutu (QMS, *quality management system*) organisasi dan manfaat-manfaat utama sertifikasi tersebut. Mereka antara lain menyimpulkan bahwa motivasi utama sertifikasi terkait dengan upaya meningkatkan citra perusahaan dan adanya tekanan oleh klien (pelanggan). Manfaat sertifikasi yang utama adalah timbulnya kepuasan pelanggan, citra perusahaan yang meningkat, serta hubungan dan komunikasi yang lebih baik dengan pelanggan. Simpulan terpentingnya adalah bahwa ada hubungan positif antara sertifikasi QMS dan kinerja organisasi.

Dalam hal sertifikasi kompetensi perorangan, Schroeter (2015) melaporkan hasil kajiannya terhadap data sertifikasi kompetensi perawat kesehatan yang menyimpulkan bahwa sertifikasi meningkatkan kualitas perawatan, menunjukkan pengetahuan dan keahlian perawat, membangun keyakinan dan kredibilitas kemampuan profesional, serta menunjukkan dedikasi pada keperawatan sebagai sebuah profesi.

Studi lain dengan tema yang serupa dilakukan oleh Safitri (2018). Berdasarkan data hasil survei atas para responden (yaitu dua angkatan lulusan Program Studi Manajemen Informasi Dokumen, Program Pendidikan Vokasi Universitas Indonesia), ia merinci manfaat sertifikasi profesi pengelola kearsipan dalam meningkatkan kompetensi.

Dengan mempertimbangkan butir-butir pemikiran tersebut maka artikel ini bertujuan utama melaporkan hasil analisis empirik yang membuktikan kebenaran hipotesis bahwa semakin tinggi kualitas pengembangan SDM MR, maka semakin tinggi juga kualitas implementasi MR. Untuk itu, digunakan data opini atau persepsi para pelaku organisasi yang berpengalaman atau terlibat langsung dalam implementasi MR.

Di samping tujuan utama tersebut, artikel ini juga dimaksudkan untuk melaporkan hasil pengkajian atas opini para pelaku MR menurut sektor industri

dan menurut tingkat jabatannya dalam organisasi terhadap berbagai hubungan saling silang interaktif antara variabel-variabel kualitas implementasi MR, kualitas pengembangan SDM MR, motivasi penerapan MR, manfaat penerapan MR, tingkat jabatan dalam organisasi, peran sertifikasi kompetensi MR, pemrakarsa atau pendorong penerapan MR, MR sebagai faktor pembeda dalam persaingan ekonomi, dan kepatuhan pada regulasi. Penelitian ini juga berupaya melaporkan hasil identifikasi atas adanya korelasi (atau lebih tepatnya asosiasi) antarvariabel yang serupa dengan pendekatan yang dipilih oleh Gottwald dan Mensah (2015).

## METODE PENELITIAN

Data dijamin dengan instrumen kuesioner (formulir cetakan dan formulir digital, keduanya berisi pertanyaan-pertanyaan yang sama). Formulir cetakan dibagikan dan diisi dalam sesi tatap muka antara *surveyor* dan responden, sedangkan formulir digital tersedia secara daring (*online*) di situs internet. Jumlah keseluruhan formulir yang terkumpul dan terisi secara valid terdapat 309. Proses distribusi dan pengumpulan formulir dilakukan selama sekitar dua bulan, yakni pada Desember 2019 hingga Januari 2020. Sebagian besar pertanyaan bersifat tertutup (pilihan jawaban sudah disediakan), dan sebagian lagi setengah terbuka (pilihan jawaban disediakan, namun responden boleh mengisi jawaban di luar yang telah disediakan).

Berdasarkan argumentasi yang telah diuraikan pada bagian-bagian terdahulu, penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji secara empiris variabel-variabel berikut ini.

### Kualitas implementasi MR

Sebuah organisasi dikatakan telah menerapkan MR dengan kualitas tinggi apabila sudah mewujudkan prinsip-prinsip, kerangka kerja, dan proses MR sebagaimana yang digariskan dalam sebuah standar, misalnya ISO 31000. Kualitas implementasi MR sejalan dengan tingkat kematangan (*maturity level*) MR dalam sebuah organisasi sebagaimana misalnya yang dirumuskan dalam model kematangan manajemen risiko (Proenca *et al.*, 2017).

### Kualitas pengembangan SDM MR

Sebuah perusahaan (atau organisasi secara umum) yang telah menerapkan MR membutuhkan SDM untuk

menjalankan MR itu. Kemampuan SDM itu perlu secara terus-menerus dikembangkan. Apabila sebuah perusahaan mampu mengubah SDM MR-nya sehingga makin mampu menghasilkan kualitas implementasi MR yang tinggi, maka dikatakan bahwa kualitas pengembangan SDM dalam organisasi itu tinggi.

### Motivasi penerapan MR

Ada banyak alasan yang menjadi dasar implementasi MR dalam sebuah organisasi. Alasan implementasi MR disebut juga motivasi penerapan MR.

### Manfaat penerapan MR

Ada banyak kegunaan yang dapat diperoleh dari penerapan MR. Kegunaan itu disebut juga manfaat penerapan MR.

### Tingkat jabatan dalam organisasi

Dalam struktur organisasi (perusahaan) ada berbagai posisi atau kedudukan yang terkait dengan peran, tugas, dan kewenangan. Dalam penelitian ini tingkat jabatan dalam organisasi (perusahaan) disederhanakan menjadi lima, yakni Komisaris, Direktur, Manajer, Penyelia, dan Staf.

### Peran sertifikasi kompetensi MR

SDM MR dapat ditingkatkan kemampuannya, antara lain melalui program sertifikasi kompetensi MR. Seberapa besar pengaruh sertifikasi itu terhadap peningkatan kemampuan SDM MR disebut peran sertifikasi kompetensi MR.

### Pemrakarsa atau pendorong penerapan MR

Implementasi MR dapat dimulai dilaksanakan dalam sebuah organisasi dan dimajukan bila ada pihak yang tergerak untuk melakukannya. Pihak itu disebut juga pemrakarsa atau pendorong penerapan MR.

### Faktor pembeda dalam persaingan ekonomi

Implementasi MR dalam sebuah organisasi dapat meningkatkan daya saing organisasi itu maupun daya saing SDM-nya dalam perekonomian. Bila hal itu terjadi, maka implementasi MR telah menjadi faktor pembeda dalam persaingan ekonomi.

### Kepatuhan pada regulasi

Pemerintah atau regulator mewajibkan organisasi atau perusahaan dalam sektor-sektor tertentu menerapkan

MR. Organisasi yang menerapkan MR dengan alasan itu tergolong mempunyai motivasi kepatuhan pada regulasi.

Formulir yang telah terkumpul kemudian dikompilasi dan dianalisis dengan bantuan tabel satu arah dan tabel dua arah (*cross table*). Data pada tabel satu arah diolah lebih lanjut berdasarkan distribusi persentasenya, sedangkan data pada tabel silang diolah lebih lanjut dengan melakukan *contingency table analysis* untuk melihat hubungan antara variabel-variabel berskala kategorikal. *Contingency table analysis* dimaksudkan untuk menguji hipotesis apakah dua variabel X dan Y berasosiasi (berkaitan) satu sama lain, atau tidak. Secara statistik hipotesis itu dapat dirumuskan sebagai  $H_0$  : tidak ada asosiasi antara X dan Y lawan  $H_1$  : ada asosiasi antara X dan Y. Untuk mengilustrasikan mekanisme teknik *contingency table analysis*, berikut ini disajikan tabel rekaan (*dummy*) untuk menguji asosiasi antara dua variabel masing-masing dengan empat level nilai.

Dalam Tabel 1, tertulis isian misalnya  $a_{23}$ , yaitu nilai *amatan* (*observed value*) untuk kombinasi variabel X level 2 dan variabel Y level 3. Dengan kata lain, angka pertama pada subskrip menyatakan level untuk variabel X, sedangkan angka kedua menyatakan level pada variabel Y. Nilai *amatan* diperoleh dari hasil pengamatan terhadap data empirik (nilai frekuensi) yang dijamin dengan survei. Adapun *expected value* (nilai ekspektasi), misalnya  $e_{23}$ , diperoleh dengan rumus berikut:

$$e_{23} = [(a_{2.})(a_{.3})] / (a_{..}), \text{ atau secara lebih umum,} \\ e_{ij} = [(a_{i.})(a_{.j})] / (a_{..}), \text{ untuk } i = 1, \dots, 4, \text{ dan } j = 1, \dots, 4.$$

Kemudian, nilai khi-kuadrat (*chi-square*) ditentukan dengan rumus:

$$\chi^2 = \sum \sum [(a_{ij} - e_{ij})^2 / e_{ij}], \text{ untuk semua } i = 1, 2, 3, 4; \\ \text{ dan } j = 1, 2, 3, 4, \text{ dengan derajat kebebasan} = df = \\ (\text{banyaknya baris} - 1)(\text{banyaknya kolom} - 1), \text{ dalam} \\ \text{kasus di atas, } df = (4 - 1)(4 - 1) = 9.$$

Selanjutnya, nilai khi-kuadrat hasil perhitungan di atas dibandingkan dengan nilai kritis khi-kuadrat dengan  $df$  (*degree of freedom*) = 9, untuk salah jenis pertama ( $\alpha$ ) sebesar 10%, 5%, dan 1%, yakni berturut-turut 14,684; 16,919; dan 21,666. Nilai kritis khi-kuadrat dapat diperoleh dari tabel khi-kuadrat pada buku teks Statistika, misalnya Lind *et al.* (2018).

Apabila nilai khi-kuadrat hasil perhitungan lebih besar daripada nilai kritis khi-kuadrat, maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan disimpulkan bahwa X dan Y berasosiasi, baik secara sangat kuat ( $\alpha = 1\%$ ), kuat ( $\alpha = 5\%$ ), atau kurang kuat ( $\alpha = 10\%$ ). Sebaliknya, apabila nilai khi-kuadrat hasil perhitungan lebih kecil daripada nilai kritis khi-kuadrat, maka hipotesis nol ( $H_0$ ) gagal ditolak dan disimpulkan bahwa tidak ada asosiasi antara X dan Y.

Penelitian ini menerapkan metode survei yang menjaring data yang pada dasarnya berlandaskan persepsi atau opini responden dengan segala kelebihan dan keterbatasannya (Ratner 2002, Rosenfield *et al.* 2010, Dowler *et al.* 2014). Ukuran sampel, yakni 309 orang, cukup besar untuk sebuah survei untuk tujuan penelitian ini, bahkan mungkin terbesar di antara survei-survei sejenis yang pernah ada. Dalam sampel itu tercakup para praktisi MR dari berbagai industri dan berbagai jenjang jabatan (Tabel 2 dan 3). Dengan pertimbangan itu, data yang digunakan dalam penelitian ini cukup kredibel.

## HASIL

### Karakteristik Responden

Sebagian besar responden bekerja di industri jasa keuangan dan asuransi, yaitu 103 orang atau 33%. Urutan selanjutnya diduduki oleh industri pengadaan listrik, gas, dan sejenisnya (15%) dan industri pendidikan (9%), serta transportasi dan pergudangan (9%). Periksa Tabel 2. Usia responden berkisar antara awal usia 20-an tahun hingga lebih dari 55 tahun.

Tabel 2. Persebaran jumlah responden berdasarkan industri

Industri	Jumlah Responden	Persentase
Jasa Keuangan dan Asuransi	103	33
Pengadaan Listrik, Gas, Uap/Air Panas dan Udara Dingin	47	15
Pendidikan	29	9
Transportasi dan Pergudangan	29	9
Informasi dan Komunikasi	25	8
Pertambangan dan Penggalian	24	8
Jasa Professional, Ilmiah, dan Teknis	19	7
Lain-lain	33	12
Jumlah	309	100

Mayoritas responden berusia antara 40-55 tahun, yaitu 51% dari total responden (periksa Tabel 3). Sebagian besar responden berposisi sebagai manajer (49%) atau staf (19%). Tampaknya ada keterkaitan (asosiasi) antara usia dan tingkat jabatan, yakni pada usia 40-55 tahun, mayoritas responden berposisi sebagai manajer, sedangkan pada usia 25-40 tahun, mayoritas responden berposisi sebagai staf.

### Keterkaitan antara kualitas implementasi MR dan kualitas pengembangan SDM MR

Untuk penelitian ini didefinisikan bahwa tingkat kematangan implementasi MR (*risk management maturity level*) terdiri atas empat tingkatan sebagaimana tersaji dalam Tabel 4. Sebagian besar (48%) responden berpendapat bahwa mereka bekerja pada perusahaan yang telah menerapkan MR dengan tingkat kematangan tinggi dan hanya sedikit (13%) yang bekerja di perusahaan dengan tingkat kematangan implementasi MR rendah.

Tabel 1. Ilustrasi penerapan teknik *contingency table analysis*

X	Y				Jumlah
	1	2	3	4	
1	a11	a12	a13	a14	a1.
	e11	e12	e13	e14	
2	a21	a22	a23	a24	a2.
	e21	e22	e23	e24	
3	a31	a32	a33	a34	a3.
	e31	e32	e33	e34	
4	a41	a42	a43	a44	a4.
	e41	e42	e43	e44	
Jumlah	a.3	a.2	a.3	a.4	a..

Tabel 3. Persebaran jumlah responden berdasarkan usia dan jabatan dalam korporasi

Jabatan	Usia (tahun)				Jumlah
	< 25	25-40	40-55	> 55	
Komisaris	4	1	4	7	16 (5%)
Direktur	3	7	15	9	34 (11%)
Manajer	3	36	105	8	152 (49%)
Penyelia	1	27	19	1	48 (16%)
Staf	9	33	15	2	59 (19%)
Jumlah	20 (7%)	104 (33%)	158 (51%)	27 (9%)	309 (100%)

Tabel 4. Persebaran jumlah responden berdasarkan penilaiannya atas kualitas implementasi manajemen risiko dalam organisasinya masing-masing

Tingkat kematangan implementasi MR	Penilaian atas kualitas implementasi manajemen risiko	Jumlah responden	Persentase
1	Dilakukan secara intuitif dan informal	42	13
2	Dilakukan secara informal, sudah ada beberapa pelatihan dasar	43	14
3	Terstandardisasi secara formal, dengan adanya pedoman tertulis	76	25
4	Terstandardisasi secara formal dan terintegrasi ke dalam proses bisnis dan pengambilan keputusan dalam organisasi	148	48
	Jumlah	309	100

Kualitas pengembangan SDM MR diukur secara ordinal (level 1 terendah, level 4 tertinggi) dengan definisi pemeringkatan sebagaimana disajikan pada Tabel 5. Sebagian besar responden berpendapat bahwa organisasi mereka mempunyai kualitas pengembangan SDM MR tingkat menengah, yakni 88% berlevel 3 atau 2, sedangkan yang berlevel 1 dan 4 masing-masing hanya mempunyai persentase 6%. Hal ini dapat diduga mengikuti kelaziman sebaran normal, yakni mayoritas dalam populasi terkonsentrasi di sekitar nilai tengah, sedangkan yang ekstrem baik atau ekstrem buruk mempunyai nilai-nilai yang cenderung kecil.

Untuk mengetahui keeratan hubungan kedua variabel tersebut, yaitu *kualitas implementasi MR* dan *kualitas pengembangan SDM MR*, dilakukan analisis asosiasi yakni sejenis korelasi di antara variabel-variabel berskala ordinal atau nominal. Sering juga analisis ini disebut *independence analysis* atau *contingency table analysis* (Lind *et al.*, 2018). Dari analisis itu diperoleh hasil bahwa kedua variabel tersebut berasosiasi secara sangat signifikan (Tabel 6).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik (buruk) kualitas pengembangan SDM MR di suatu organisasi semakin baik (buruk) pula kualitas implementasi MR di dalam organisasi itu. Apabila fakta itu digeneralisasi, maka pengembangan SDM MR merupakan syarat perlu dan syarat cukup (*necessary and*

*sufficient conditions*) bagi implementasi MR di dalam sebuah organisasi. Pengalaman pengembangan SDM MR sebagai strategi pembangunan implementasi MR pernah dilaporkan untuk kasus organisasi perguruan tinggi (Priyarsono *et al.* 2019).

Penjelasan tentang bagaimana dan mengapa (*“the how and why”*) atas temuan tersebut dapat diuraikan dengan kerangka model kematangan MR (*risk management maturity model*) yang antara lain dikaji oleh Proenca *et al.* (2017). Model tersebut pada dasarnya merupakan suatu alat untuk mengukur kualitas implementasi manajemen risiko dalam sebuah organisasi. Dalam paper tersebut ISO 31000 MR digunakan sebagai *platform* dengan alasan bahwa cakupan penggunaannya sangat luas meliputi dapat dikatakan semua sektor industri bahkan hingga ke organisasi-organisasi nirlaba dan sektor publik. Alasan kedua adalah bahwa *platform* ini mempunyai antarmuka (*interface*) dengan *platform-platform* lain yang dibangun dalam seri ISO (misalnya ISO 9001 Manajemen Mutu, ISO 14001 Manajemen Lingkungan, dan sebagainya).

Pada intinya, salah satu prinsip MR menurut ISO 31000 adalah bahwa MR berlandaskan pertimbangan faktor manusia dan budaya (*human and cultural factors*). Oleh karena itu, pengembangan SDM MR merupakan syarat mutlak yang harus dipenuhi dalam implementasi MR dalam sebuah organisasi.

Tabel 5. Persebaran jumlah responden berdasarkan penilaiannya atas kualitas pengembangan SDM manajemen risiko dalam organisasinya masing-masing

Tingkat pengembangan SDM MR	Penilaian atas kualitas pengembangan SDM MR	Jumlah responden	Persentase
1	Tidak ada dorongan dan tidak diwajibkan sama sekali untuk mengikuti pelatihan yang terkait dengan MR	18	6
2	Tidak diwajibkan; namun diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang terkait dengan MR	83	27
3	Diwajibkan dan didukung untuk mengikuti sertifikasi kompetensi MR	188	61
4	Diwajibkan dan terdapat sistem reward bagi pemegang sertifikasi kompetensi MR	20	6
	Jumlah	309	100

Tabel 6. Analisis asosiasi (dependensi) antara tingkat kematangan implementasi MR dan kualitas pengembangan SDM MR: Persebaran frekuensi responden berdasarkan persepsi tentang keadaan organisasinya masing-masing

Tingkat kematangan implementasi MR	Tingkat pengembangan SDM MR				Jumlah
	1	2	3	4	
1	15	13	13	1	42
2	1	26	16	0	43
3	2	25	45	4	76
4	0	19	114	15	148
Jumlah	18	83	188	20	309

Khi-kuadrat = 129,1. Derajat kebebasan = 9. Nilai-p = 0,000. Asosiasi signifikan untuk  $\alpha = 1\%$ .

Gambar 1 menjabarkan ikhtisar tahap-tahap kematangan manajemen risiko sebagaimana diusulkan oleh Proenca *et al.* (2017). Butir penting yang perlu disoroti adalah butir nomor 3.1, yakni organisasi menyediakan pelatihan manajemen risiko. Pernyataan eksplisit tersebut sangat jelas menunjuk pada hubungan hubungan sebab-akibat antara pengembangan SDM MR (khususnya dalam bentuk pelatihan MR) sebagai prasyarat di satu pihak dan tingkat kematangan MR level 3 (*defined*) di pihak lainnya.

Perlu ditekankan bahwa dalam model tersebut disebutkan cukup banyak syarat-syarat yang harus dipenuhi agar suatu organisasi dapat mencapai tingkat kematangan MR level tertentu. Artinya, pengembangan SDM MR adalah syarat yang harus dipenuhi namun bukan satu-satunya syarat untuk dapat mencapai tingkat kematangan MR tertentu.

Dengan analisis yang sama, keterkaitan antara berbagai variabel dapat diperiksa dan hasilnya dapat disajikan dalam Tabel 7. Terlihat bahwa *kualitas implementasi MR* terkait erat juga dengan variabel-variabel *manfaat penerapan MR*, *peran sertifikasi kompetensi MR*, dan *faktor pembeda dalam persaingan ekonomi*. Dua keterkaitan yang disebut terakhir itu akan dibahas lebih lanjut dalam bagian-bagian berikut ini.

Pengamatan selintas terhadap Tabel 7 itu menunjukkan kesan bahwa terdapat keterkaitan yang erat di antara variabel-variabel yang ada dalam tabel itu. Secara statistika konstelasi variabel-variabel itu dapat disederhanakan atau dimensinya dapat direduksi dengan teknik-teknik *principal component analysis* untuk data berskala ordinal atau nominal, antara lain dengan teknik analisis korespondensi (Greenacre, 2017). Hasil reduksi dimensi dapat mempertajam hasil penelitian, sebagaimana dicontohkan dalam studi Agustino *et al.* (2018).

### Keterkaitan Antara Kualitas Implementasi MR dan Peran Sertifikasi Kompetensi MR

Ada ko-insidensi bahwa responden yang bekerja pada organisasi yang telah mengimplementasikan MR dengan kualitas yang tinggi cenderung berpendapat bahwa sertifikasi kompetensi MR mempunyai peran yang besar pula. Hal ini dapat dijelaskan dengan variabel antara *kualitas pengembangan SDM MR*. Secara teoretis, sebagaimana yang sudah dibahas pada bagian pendahuluan, sertifikasi kompetensi MR cenderung meningkatkan kualitas pelatihan yang merupakan salah satu pilar utama untuk menopang *kualitas pengembangan SDM MR*. Pada gilirannya,

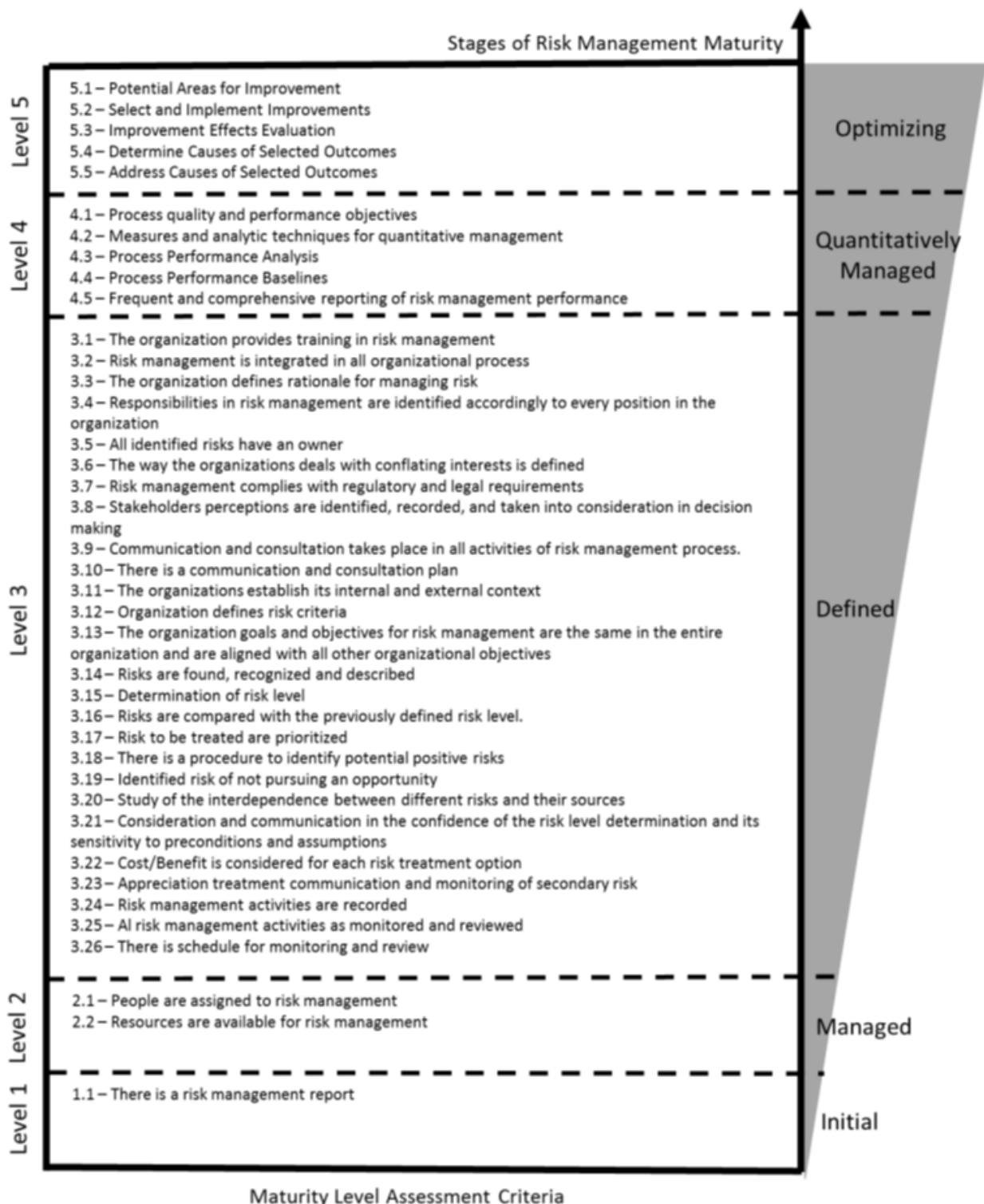


kualitas pengembangan SDM MR akan mendorong kualitas implementasi MR.

### Keterkaitan Antara Kualitas Implementasi MR dan Faktor Pembeda dalam Persaingan Ekonomi

Variabel faktor pembeda dalam persaingan ekonomi dimaksudkan untuk mengukur pendapat responden tentang sejauh mana penerapan MR dalam organisasinya

dapat meningkatkan daya saing baik bagi organisasi itu maupun bagi para anggotanya. Hasil *contingency table analysis* menunjukkan bahwa peningkatan daya saing itu semakin besar untuk organisasi yang semakin tinggi kualitas implementasi MRnya. Dengan kata lain, implementasi MR dapat meningkatkan daya saing bagi organisasi implementator maupun bagi anggota-anggotanya.



Gambar 1. Tahap-tahap kematangan manajemen risiko menurut Proenca *et al.* (2017)

Tabel 8. Signifikansi asosiasi (dependensi) antara berbagai variabel

Variabel	Nomor Variabel								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kualitas implementasi MR	1	***	**	***	*	***	**	***	0
Kualitas pengembangan SDM MR	***	1	*	0	**	***	**	***	*
Motivasi penerapan MR	**	*	1	***	*	**	0	0	**
Manfaat penerapan MR	***	0	***	1	*	0	0	*	***
Tingkat jabatan dalam organisasi	*	**	*	*	1	0	**	***	***
Peran sertifikasi kompetensi MR	***	***	**	0	0	1	***	***	*
Pemrakarsa/pendorong penerapan MR	**	**	0	0	**	***	1	**	0
Faktor pembeda dlm persaingan ekonomi	***	***	0	*	***	***	**	1	**
Kepatuhan pada regulasi	0	*	**	***	***	*	0	**	1

Keterangan: 1 (asosiasi sempurna (asosiasi dengan diri sendiri)); \*\*\*(asosiasi sangat kuat, signifikan pada  $\alpha=1\%$ ); \*\* (asosiasi kuat, signifikan pada  $\alpha=5\%$ ); \* (asosiasi kurang kuat, signifikan pada  $\alpha=10\%$ ); 0 (asosiasi lemah, tidak signifikan pada  $\alpha=10\%$ ).

## Implikasi Manajerial

Pertama, untuk meningkatkan daya saing perusahaan, MR perlu diimplementasikan dalam proses organisasi. Kedua, untuk meningkatkan kualitas implementasi MR di dalam perusahaan, kualitas pengembangan SDM MR perlu diprioritaskan. Ketiga, salah satu strategi untuk meningkatkan kualitas pengembangan SDM MR adalah dengan meningkatkan kualitas pelatihan yang mengarah kepada sertifikasi kompetensi MR sebagai ukuran efektivitas pelaksanaan pelatihan. Ketiga proposisi tersebut di atas mengonfirmasi teori dan hasil analisis empirik yang sudah dipaparkan dalam bagian pendahuluan artikel ini. Temuan-temuan tambahan masih dapat digali dari Tabel 7, namun statusnya dalam artikel ini hanyalah sebagai tambahan pendukung.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dengan mengikuti urutan induksi mundur, penelitian ini menghasilkan proposisi-proposisi sebagai berikut. Pertama, implementasi MR mampu meningkatkan daya saing ekonomi bagi organisasi implementornya maupun bagi anggota-anggota organisasi itu. Kedua, kualitas pengembangan SDM MR berpengaruh positif terhadap kualitas implementasi MR. Ketiga, sertifikasi kompetensi MR meningkatkan kualitas pelatihan MR dan pada gilirannya meningkatkan kualitas pengembangan SDM MR.

### Saran

Terkait dengan metodologi, untuk penelitian yang akan datang dapat disarankan metode-metode lain agar dapat diperoleh simpulan yang lebih lengkap. Metode analisis perusahaan secara mendalam (studi kasus berbagai perusahaan penerap MR) yang melibatkan wawancara mendalam dengan praktisi-praktisi MR yang berpengalaman panjang dapat menghasilkan *insight* yang bermanfaat untuk memahami keterkaitan berbagai variabel yang terkait dengan strategi implementasi MR dan hubungannya dengan kinerja perusahaan.

Dalam penelitian ini tingkat kematangan implementasi MR diukur secara *ad hoc*. Sudah ada studi-studi yang lebih formal untuk mengkaji *risk management maturity level* (Gambar 1). Saat ini Badan Standardisasi Nasional (BSN RI) juga tengah menstandarkan ukuran-ukuran tingkat kematangan manajemen risiko dengan *platform* SNI ISO 31000, di mana penulis pertama artikel ini juga ikut terlibat sebagai anggota Komite Teknis untuk standardisasi tersebut. Oleh karena itu, untuk penelitian-penelitian mendatang dapat disarankan agar pengukuran tingkat kematangan manajemen risiko dapat mengikuti standar nasional tersebut. Cara pengukuran variabel-variabel lain yang digunakan dalam penelitian ini juga masih sangat terbuka untuk dikembangkan dalam penelitian-penelitian mendatang. Variabel-variabel kinerja perusahaan dapat diukur dengan lebih baik misalnya dengan melibatkan laporan keuangan perusahaan. Tema-tema lain yang terkait dengan efektivitas regulasi yang mengatur implementasi MR juga sangat penting dikaji dalam penelitian-penelitian mendatang. Hal itu dapat terkait dengan sektor swasta (korporasi) maupun sektor publik yang terkait dengan pemerintahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustino A, Sumarwan U, Sartono B. 2018. Correspondence analysis of Indonesian retail banking personal loans top up. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship* 4(1):37-44
- Alijoyo A, Fisabilillah AFM. (forthcoming). *Risk Management Implementation in Public Sector Organizations: Global Phenomena, Regional Perspective, and a Country Case Study – Indonesia*.
- Anisya N, Panjaitan NK, Kuswanto S. 2019. Pengaruh program pelatihan dan kohesivitas terhadap kinerja pengajar di Lembaga Pendidikan XYZ. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 5(3): 410-418.
- Cormican K. 2014. *Integrated Enterprise Risk Management: From Process to Best Practices*. Scientific Research Publishing Inc.
- Dick GPM. 2000. ISO 9000 certification benefits, reality or myth? *The TQM Magazine* 12(6):365-371.
- Dowler EJ, Green M, Bauer MW, Gasperoni G. 2014. *Assessing Public Perception: Issues and Methods*. <https://www.researchgate.net/publication/30528118>
- Gottwald WD, Mensah GK. 2015. Enterprise Risk Management: Factors Associated with Effective Implementation. [https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/100\\_factors\\_effective\\_ERM\\_implementation.pdf.pdf](https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/100_factors_effective_ERM_implementation.pdf.pdf) [23 Juni 2016].
- Greenacre M. 2017. *Correspondence Analysis in Practice*. Abingdon: Taylor & Francis.
- Julianry A, Syarief R, Affandi MJ. 2017. Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan serta kinerja organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 3(2):236-245.
- Kikwasi GJ. 2018. Critical success factors for effective risk management. Dalam *Risk Management Treatise for Engineering Practitioners*. Bab 4. IntechOpen.
- Lind DA, Marchal WG, Wathen SA. 2018. *Statistical Techniques in Business & Economics*. New York: McGraw-Hill.
- Lourenzo L, Fonseca L, Mendes L. 2012. *ISO 9001 Certification: Motivations, Benefits and Impact on Organizational Performance*. <https://www.researchgate.net/publication/234130380>.
- Mazour V. 2016. The importance of employee training and development in HR management. <https://www.exoplatform.com/blog/2016/06/23/the-importance-of-employee-training-and-development-in-hr-management/> [23 Juni 2016].
- Priyarsono DS, Widhiyani AP, Sari DL. 2019. Starting the implementation of risk management in a higher education institution: the case of IPB University. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* 598.
- Proenca D, Estevens J, Vieira R, Borbinha J. 2017. Risk management: A maturity model based on ISO 31000. *IEEE 19th Conference on Business Informatics*.
- Ranong PN, Phuennngam W. 2009. Critical Success Factors for Effective Risk Management Procedures in Financial Industries: A Study from the Perspectives of the Financial Institutions in Thailand. [tesis]. Umea: University of Umea.
- Ratner C. 2002. Subjectivity and objectivity in qualitative methodology. *Forum: Qualitative Social Research Sozialforschung* 3(3).
- Riani ME, Maarif MS, Affandi J. 2017. Pengaruh program pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Td Automotive Compressor Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 3(2):290-298.
- Rosenfield D, Oandasan I, Reeves S. 2010. Perceptions versus reality: a qualitative study of students' expectations and experiences of interprofessional education. *Interprofessional Education*. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2010.03883.x>
- Safitri D. 2018. Manfaat sertifikasi profesi pengelola kearsipan dasar pada LSP P1 UI dalam meningkatkan kompetensi lulusan Program Studi Manajemen Informasi Dokumen Program Pendidikan Vokasi UI. *Jurnal Kearsipan Terapan* 2(1):1-8.
- Schroeter K. 2015. The value of certification. *Journal of Trauma Nursing* 22(2): 53-54.
- Vinesh. 2014. Role of training & development in an organizational development. *International Journal of Management and International Business Studies* 4(2):213-220.
- Zhao X, Hwang BG, Low SP. 2014. Critical success factors for enterprise risk management in Chinese construction companies. *Proceedings of the 19th International Symposium on Advancement of Construction Management and Real Estate*. Springer.